



## LEADERSHIP NEL CONTESTO DEL CAMBIAMENTO

John Hewko  
Segretario generale del Rotary International  
20 gennaio 2020

Buon pomeriggio. Buon pomeriggio a tutti.

Visto che siamo una delle organizzazioni davvero internazionali del mondo, farò il mio discorso in spagnolo.

Quindi, per coloro che non sono di madrelingua spagnola, vi chiedo di voler indossare le cuffie.

*Buenas tardes a todos.*

Come ben sapete, questo è un momento cruciale nella storia del Rotary. È un momento davvero unico per ricoprire un incarico di leadership nella nostra organizzazione. Stiamo per raggiungere il nostro obiettivo prioritario dell'eradicazione della polio. I nostri soci stanno realizzando più progetti con sovvenzione globale che mai. L'anno scorso la nostra Fondazione Rotary ha raccolto quasi 400 milioni di dollari, il secondo ammontare più elevato raccolto nella storia della Fondazione.

E quest'anno, in collaborazione con la Harvard University, abbiamo deciso di rispondere alla seguente domanda: "Quanti fondi contribuiscono i Rotary club alle loro comunità locali?". Sono orgoglioso di annunciare che, oltre ai fondi donati alla Fondazione Rotary, i nostri 36.000 club hanno contribuito circa 1,15 miliardi di dollari alle comunità locali nel 2018.

Quindi, se sommiamo questi 1,15 miliardi ai 400 milioni di dollari contribuiti alla Fondazione Rotary e agli 850 milioni stimati come valore delle ore di volontariato in progetti di service del Rotary secondo i calcoli della Johns Hopkins University, possiamo affermare che il contributo monetario della nostra organizzazione supera i 2 miliardi di dollari!

Questa è davvero una cifra straordinaria e riconferma ciò che tutti noi già sappiamo – che il Rotary è oggi una delle più grandi organizzazioni con la missione di fare del bene nel mondo.

Ma c'è qualcosa di più importante dei fondi donati dai nostri soci, ossia quello che pensano del Rotary. I nostri sondaggi dimostrano chiaramente che un gran numero dei

nostri amici Rotariani ritiene che sia necessario cambiare.

Come mai?

Perché capiscono che a livello globale dobbiamo affrontare delle grandi sfide – per i nostri club, la nostra causa e la nostra continuità. E sono queste sfide che mi tengono sveglio la notte. E suppongo che anche voi stiate pensando a queste sfide durante l'Assemblea.

Quindi per rispondere a queste sfide, ci dobbiamo porre tre domande cruciali:

In primo luogo, in questo mondo in rapido cambiamento, siamo abbastanza agili da adattarci e innovare?

In secondo luogo, dato l'avvicendamento annuale della nostra leadership, possiamo coltivare la continuità necessaria per attuare i cambiamenti?

E in terzo luogo, siamo un'organizzazione in grado di continuare ad essere rilevante nel XXI secolo?

E poiché il primo impulso per l'attuazione del cambiamento avviene a livello di club e di distretto, la leadership di ciascuno di voi qui oggi è fondamentale.

Ciò significa che il vero cambiamento - il tipo di cambiamento duraturo a cui aspira il nostro piano strategico - richiede due tipi di innovazione.

Innanzitutto, l'innovazione per cambiare lo status quo.

Secondo, l'innovazione per superare l'inevitabile resistenza a tale cambiamento.

Per illustrare questo punto, pensiamo a due cittadini di Chicago del secolo scorso, che hanno avuto entrambi una visione di un futuro diverso. Uno lo conoscete bene. Il suo nome è Paul Harris, il fondatore del Rotary, che ha guidato la rapida espansione della nostra organizzazione in tutto il mondo.

E il secondo visionario era un avvocato di nome Russell Baker, e la sua grande idea dopo la Seconda guerra mondiale era di creare uno studio legale davvero multiculturale e internazionale, una cosa che all'epoca non si era mai sentita.

Ma quando Russell aveva presentato la sua idea ai soci dello studio in cui lavorava, avevano pensato che fosse alquanto ridicola. Così, Russell aveva deciso di andarsene e di avviare il suo studio, che nel tempo è cresciuto fino a diventare il più grande studio legale del mondo - Baker & McKenzie - ancora oggi fiorente.

Entrambi Paul e Russell hanno dovuto innovare per cambiare lo status quo. Infatti, per loro il rischio era di non fare niente. E la loro opportunità consisteva nell'essere abbastanza audaci da realizzare un'idea che non era mai stata testata prima. Quindi, Harris e Baker, ognuno a modo suo, hanno innovato per cambiare lo status quo e superare la resistenza al cambiamento.

Adesso, potreste pensare che le stesse possibilità di esplorare territori non ancora scoperti non siano disponibili a voi. Bene, anch'io una volta mi trovavo dove siete voi oggi. Ho dovuto scegliere tra il mantenimento dello status quo o correre dei rischi per avere un impatto positivo. Nel mio caso lo status quo era una vita relativamente comoda a Washington D.C.

Quattro decenni dopo il lancio dello studio legale da parte di Russell Baker, io ero un giovane avvocato e lavoravo in un altro studio legale di Washington. Era la fine degli anni '80 e il mondo stava cambiando rapidamente. Mikhail Gorbachev aveva istituito la *perestroika* e la *glasnost* in Unione Sovietica e il muro di Berlino stava per cadere.

Queste riforme politiche hanno aperto mercati prima inaccessibili in Europa orientale e in Unione Sovietica, e Baker & McKenzie, un'azienda che si vantava di operare in mercati nuovi e difficili, ha deciso di correre dei rischi e di espandersi in Unione Sovietica.

E così alla fine del 1989 l'azienda aveva assunto me ed altri due avvocati per aprire un ufficio a Mosca. Quindi io e Marga, appena due settimane dopo il nostro matrimonio in Argentina, ci siamo trovati ad attraversare l'Atlantico per una nuova avventura.

E dopo un anno a Mosca, mentre cominciavo a trovarmi a mio agio, il mio pensiero si era rivolto al Paese che i miei genitori avevano lasciato alla fine della Seconda guerra mondiale - l'Ucraina. Ho creduto che ci fosse una vera opportunità di aprire un nuovo ufficio a Kyiv, così ho proposto l'idea allo studio legale.

C'era stata una notevole resistenza alla mia idea a fronte della situazione politica nell'Unione Sovietica. Era una buona decisione d'affari per Baker & McKenzie? La proposta rischiava di compromettere il lavoro dell'ufficio di Mosca?

Ma la mia proposta aveva un grande sostenitore, Bob Cox, il presidente dello studio. Secondo lui, il "rischio non stava nell'aprire l'ufficio, ma nel *non* aprire l'ufficio".

Così, la proposta fu accettata, e Marga ed io abbiamo impacchettato tutti i nostri effetti personali, insieme a macchinari per l'ufficio, e abbiamo preso il treno da Mosca all'Ucraina. Il trasloco non era stato facile. La vita a Mosca era difficile, ma era ancora più dura a Kyiv, dove il grigiore sovietico e la mancanza di comodità erano ancora più accentuati.

Per quasi due anni a Mosca e durante il nostro primo anno a Kyiv abbiamo abitato in una camera d'albergo. Marga cucinava su un fornello da campeggio e doveva lavare i piatti nella vasca da bagno. Al mercato, usava un contatore Geiger per scansionare i prodotti alla ricerca di eventuali contaminazioni da radiazioni provenienti dall'esplosione del vicino reattore nucleare di Chernobyl.

Ma nonostante queste sfide, siamo stati anche benedetti da enormi opportunità, anche se questo significava destreggiarsi tra più lavori contemporaneamente, proprio come deve fare un governatore del Rotary. Di giorno, io aiutavo la commissione parlamentare

che lavorava alla bozza di una nuova Costituzione per l'Ucraina e offrivo la mia consulenza sulle nuove proposte legislative. E di sera, aiutavo le aziende occidentali facilitando la loro entrata in un mercato nuovo e poco familiare.

Dovevamo essere agili per essere rilevanti; dovevamo continuare a tenere una mente aperta sui nuovi modi di fare le cose. Dovevamo aiutare gli ucraini a comprendere concetti legali occidentali; e dovevamo aiutare i nostri clienti occidentali a capire i meccanismi di un sistema a loro estraneo.

Era tutto molto entusiasmante e molto impegnativo. Lo studio si è rivelato un grande successo. Aveva dimostrato che i dubbiosi si sbagliavano. E oggi, questa rimane ancora una delle esperienze di cui io e Marga faremo tesoro per il resto della nostra vita.

Quindi, interrompere lo status quo è possibile. Superare la resistenza al cambiamento è possibile.

In breve, gli esempi del Rotary e di Baker & McKenzie forniscono l'ispirazione per la nostra sfida di guidare, di essere agili e mantenere il Rotary rilevante in questo secolo.

E mentre voi vi preparate a intraprendere il vostro percorso di governatori, ci sono tre temi pratici su cui vi invito a riflettere, quelle che io chiamo le tre 'C':

Club, Causa e Continuità

Innanzitutto, i nostri club, sui quali dipende la nostra capacità di adattamento. A questo proposito, spetta a voi incoraggiare i vostri club a creare il loro piano d'azione. Potete pensare fuori dagli schemi per far crescere il Rotary, fondando nuovi ed entusiasmanti modelli di club nel vostro distretto, anche se non sono conformi a tutte le nostre regole. Ricordatevi che non esiste un corpo di guardie giurate del Rotary!

Pensate a dei club con programmi flessibili per le riunioni. Club dove si possono ammorbidire i requisiti di assiduità. Club che offrono multipli tipi di affiliazione. Club attraenti per una fascia demografica più giovane e diversificata.

Secondo, la nostra causa, ossia di realizzare un cambiamento duraturo, e la priorità nel nostro piano d'azione di accrescere il nostro impatto. Il nostro piano prevede progetti di service scalabili, sostenibili e di maggiore impatto. Non si tratta, per esempio, del numero di libri distribuiti, ma di sapere se il vostro progetto aumenta effettivamente il tasso di alfabetizzazione nella comunità. Non si tratta del numero di pozzi da trivellare, ma di ridurre l'incidenza delle malattie trasmesse dall'acqua sporca.

Questi sono i tipi di progetti a cui tutte le generazioni vorranno partecipare. Pertanto, invito ognuno di voi a promuovere almeno un progetto nel vostro distretto focalizzato su questi tipi di risultati e di maggiore impatto.

Terzo, il successo di qualsiasi piano d'azione dipende dalla continuità.

Il piano d'azione del Rotary dura cinque anni, quindi è naturale che andrà oltre il mandato di qualsiasi dirigente del Rotary. Senza la continuità del fine in ogni singolo distretto, il piano non avrà successo.

Quindi vi invito a lavorare con il governatore in carica, con il governatore nominato e il governatore nominato designato come squadra unica, con una visione comune e un piano d'azione condiviso per il vostro distretto. Solo attraverso i nostri club, la nostra causa e la continuità potremo avvicinarci alla nostra visione per il futuro.

Un futuro in cui il Rotary è l'organizzazione che attrae i migliori e i più brillanti individui di ogni comunità, oltre le generazioni e le divisioni sociali.

Un futuro in cui il Rotary è un polo dinamico per gli innovatori. Un posto per gli individui pronti ad agire, che sconvolge lo status quo per migliorarlo. Un luogo dove i nuovi soci vedano gli evidenti benefici a lungo termine dell'affiliazione.

Naturalmente, questo non sarà facile. Il Presidente John F. Kennedy, per spiegare la necessità per gli Stati Uniti di diventare un leader globale nell'esplorazione dello spazio, aveva detto: "Noi scegliamo di andare sulla Luna in questo decennio e di fare tante altre cose, non perché siano facili, ma perché sono difficili".

E la leadership che dovrete dimostrare a nome del Rotary comporterà cambiamenti e decisioni difficili. Le vostre idee per il cambiamento potrebbero riscontrare delle resistenze. Ma voi tutti avete scelto di affrontare questa sfida. Perché per voi il rischio maggiore consiste nel non passare all'azione.

E la vostra migliore opportunità è di essere abbastanza audaci da mettere in pratica un'idea che non è mai stata testata prima. Non ho dubbi sul fatto che siete tutti capaci di assumervi dei rischi, di essere audaci e di apportare cambiamenti duraturi per migliorare la nostra organizzazione.

Perché con la vostra leadership, il Rotary continuerà a crescere, a cambiare, a connettere il mondo e a creare opportunità".

Grazie.